



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

FRANCISMAR GALVÃO DA PENHA

**GESTÃO ESTRATÉGICA: A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE
INTERNO NA SUPERINTENDÊNCIA MUNICIPAL DE
TRÂNSITO DA CIDADE DE BOA VISTA-RR**

Boa Vista– RR
2012

FRANCISMAR GALVÃO DA PENHA

**GESTÃO ESTRATÉGICA: A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE
INTERNO NA SUPERINTENDÊNCIA MUNICIPAL DE
TRÂNSITO DA CIDADE DE BOA VISTA-RR**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Professora Esp. Danielle Rocha da Costa

Boa Vista-RR

2012

Da Penha, Francismar Galvão.

Gestão Estratégica: A importância do controle interno na superintendência municipal de trânsito da cidade de Boa Vista-RR/ Francismar Galvão da Penha. - Boa Vista-RR, 2012.

39 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de administração – EaD, 2012.

Orientadora: Professora Danielle Rocha da Costa, Departamento de Administração.

1. Gestão Estratégica. 2. Controle Interno. 3. Mudanças na Gestão 4. Central de Sistema de Controle Interno.

FRANCISMAR GALVÃO DA PENHA

**GESTÃO ESTRATÉGICA: A IMPORTÂNCIA DO
CONTROLE INTERNO NA SUPERINTENDÊNCIA
MUNICIPAL DE TRÂNSITO DA CIDADE DE BOA VISTA-RR**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

FRANCISMAR GALVÃO DA PENHA

Professora Esp. Danielle Rocha da Costa
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 14 de abril de 2012

“Somos células do arquiteto do universo, por essa e demais razões é que cada um de nós dentro da sua individualidade tem a capacidade de buscar na sabedoria infinita a habilidade para contribuir com a felicidade humana”.

Francismar Galvão

AGRADECIMENTOS

A Deus, arquiteto do universo que nos concede a oportunidade de cumprir a nossa missão terrestre para contribuir com a qualidade de vida das pessoas, aos meus pais que ao longo da minha batalharam incansavelmente para me herdar um bem que jamais podem nos retirar que é a sabedoria e por compreender as minhas ausências no momento em que estava nas atividades acadêmicas.

À minha mãe, *in memoriam*, por ter realizado excelentemente a nobre missão de criadora, dando-me todo o conforto necessário para que pudesse reagir ativamente ao mundo de forma racional e construtiva.

A todo o corpo docente, que ao longo desses anos proporcionaram-me motivação nos ambientes de estudo, da qual somei forças para alavancar-me intelectualmente.

Aos demais cursantes pelo privilégio da aprendizagem coletiva.

À minha orientadora Danielle Rocha, que por meio do processo de ensino e compreensão, proporcionou-me a oportunidade para explorar mais ainda a minha capacidade interior.

RESUMO

Com o passar dos anos a ação de controle vem sendo praticada com o objetivo de assegurar o retorno dos investimentos, seja na área pública ou privada. O próprio ato de controlar está diretamente ligado ao de planejar, ou seja, dar retorno ao processo de planejamento visando gerenciar a correta aplicação dos recursos disponíveis.

No Brasil o contexto de Controle Interno e Controle Externo, quando direcionadas à administração pública, denotam um conjunto de ações que devem ser colocadas em prática, respectivamente, pelos poderes constituintes, com o objetivo de concretizar e fiscalizar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual a realização dos programas e orçamentos de governo, bem como a avaliação do resultado da gestão mediante aplicabilidade.

Neste trabalho, visa-se analisar o que é e como se dá o Controle interno dentro de um órgão municipal na cidade de Boa Vista-RR, identificar gargalos e recomendar procedimentos frente à crescente demanda populacional integradas às atribuições a que essa possui como modelo de gestão e, sempre considerando que o campo dessa aplicação científica se trata da Superintendência Municipal de Trânsito localizada na cidade de Boa Vista, capital do Estado de Roraima.

Palavras chave: Gestão Estratégica. Controle Interno. Mudanças na Gestão. Central de Sistema de Controle Interno

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Controle Administrativo.....	19
Tabela 2 – Distribuição de Funcionários da Superintendência.....	27
Tabela 3 – Resultado Geral da Pesquisa de campo.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema.....	Erro!
	Indicador não definido.	
1.3	Objetivo Geral.....	Erro!
	Indicador não definido.	
1.4	Objetivos Específicos.....	Erro!
	Indicador não definido.	
1.5	Justificativa.....	Erro!
	Indicador não definido.	
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	Erro!
	Indicador não definido.	
2.1	Sistema de controle interno.....	Erro!
	Indicador não definido.	
2.2	O controle interno e o controle externo.....	Erro!
	Indicador não definido.	
2.3	Objetivos do controle interno.....	Erro!
	Indicador não definido.	
2.4	Limitações do controle interno na administração pública.....	20
2.5	Modelos organizacionais.....	20
2.6	Sistema de gestão.....	Erro!
	Indicador não definido.	
2.7	Transforma-se estratégia em tarefa de todos.....	Erro!
	Indicador não definido.	
2.8	Converter estratégia em processo contínuo.....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	Erro!
	Indicador não definido.	
3.1	Caracterização da organização, setor ou área.....	Erro!
	Indicador não definido.	
3.2	População e amostra ou participantes do estudo.....	Erro!
	Indicador não definido.	
3.3	População e amostra ou participante de estudo.....	Erro!
	Indicador não definido.	
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	27
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	Erro!
	Indicador não definido.	
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	Erro!
	Indicador não definido.	
	REFERÊNCIAS.....	37
	ANEXOS.....	39

1. INTRODUÇÃO

O implemento de uma central de sistemas de controle interno nas estruturas administrativas públicas não é um fato novo, haja vista que tal necessidade originou-se com a publicação da Lei Complementar número 101/2000, que disponibiliza em sua jurisprudência a solidificação desse sistema de controle, na medida em que lhe intima a fiscalizar o cumprimento das normas advindas de seu texto (art. 59), na qual torna obrigatória a aposição da assinatura da autoridade responsável pelo controle interno nos relatórios de gestão fiscal, integrado com a do chefe do respectivo Poder (BRASIL, 2000, Art. 54).

Nesse âmbito, a substancialidade do controle interno para a gestão pública é aplicada desde a edição da Lei Federal de número 4.320/1964, sendo considerado imperioso pelas Constituições Federais de 1967 e de 1988. Associados aos requisitos legais, a necessidade latente da administração pública de maximizar a utilização dos recursos públicos para responder às crescentes demandas da sociedade, também coloca o sistema de controle interno como instrumento estratégico do administrador municipal neste âmbito.

A Lei de responsabilidade Fiscal instaurou ao administrador limites para determinados gastos, além disso, com a notória elevação da carga tributária e o crescimento exagerado das atribuições realizadas pelo gestor público, tornou-se cada vez mais necessário planejar um sistema de controle.

Desta forma, em razão de lei e por necessidade do campo da administração, desencadeou-se a criação e gerenciamento do Sistema de Controle Interno e, juntamente, o que pode ser chamado de Central de Sistema de Controle Interno, formada por colaborador ou por grupo de colaboradores, de preferência pelos

clientes internos, cuja missão é fiscalizar todos os atos em determinado setor ou órgão público mas, sabe-se que mesmo com tal objetividade para orientar a gestão pública de um órgão, há riscos constantes e iminentes de se ocorrerem gargalos no fluxo de ofícios, haja vista a crescente demanda por serviços/produtos específicos.

A importância do controle interno para a gestão pública é autêntica desde a publicação da Lei Federal de número 4.320/1964, sendo considerada obrigatória pelas Constituições Federais de 1967 e de 1988.

Além das exigências legais, a necessidade da administração pública de maximizar a utilização dos recursos públicos para fazer frente às crescentes demandas da sociedade, também coloca o sistema de controle interno como parceiro do administrador municipal nesta empreitada.

No campo público o Controle Interno deve estar presente, atuando de forma preventiva em suas funções administrativas, a fim de se contribuir com a essência de que o gestor somente pode executar aquilo previamente estipulado na forma da lei.

Dessa forma a amplitude do Controle Interno se bem utilizada tem a capacidade de, com maior eficiência, depreender a ação preventiva e orientadora do próprio controle, evitando-se erros e desvios de finalidade e por fim o não abuso. Neste âmbito surge o questionamento acerca da sobrevivência da Administração Pública a adequação de um Controle Interno adequado ao novo modelo de gestão pública Brasileira. O respectivo questionamento motiva o posicionamento para com este trabalho que, por sua vez tem como objetivo principal evidenciar o Controle Interno como instrumento que proporciona à Superintendência Municipal de Trânsito subsídios para assegurar a boa gestão dos negócios públicos.

1.1 Contextualização

Para Meireles (2005) é plausível afirmar que, a missão do Sistema de Controle Interno é propiciar ação preventiva por meio de revisões e orientações antes que atos ilícitos possam atentar contra os princípios que norteiam a administração Pública, quais sejam: legalidade, legitimidade, moralidade, publicidade,

impressoalidade, economicidade e eficiência, evitando com isso os desvios de finalidades.

Dessa forma, uma estratégia de Gerenciamento Interno em um órgão público solidificado constitui um instrumento essencial de apoio à administração superior, à medida que proporciona a eficácia dos objetivos propostos pelas Instituições Públicas, onde o Estado possa garantir o que lhe é determinado constitucionalmente.

1.2 Formulação do problema

O controle interno é indispensável para acompanhar a execução de programas e apontar suas falhas e desvios, verificar a correta aplicação das normas e princípios adotados e constatar a veracidade das operações realizadas. Assim, exige a atenção da Administração voltada para a execução de planos e programas, para que as metas e objetivos previamente delineados sejam atingidos, devendo estar presente em todos os níveis da instituição.

Araújo (1998) aponta que o controle elenca um papel fundamental na formalização eficaz e eficiente de qualquer entidade, no que se refere à possibilidade da adaptação de medidas para suprimir falhas de processos para que se direcione na direção dos objetivos estabelecidos pela organização, ou seja, para este autor trata-se do processo destinado a assegurar que as ações estejam de acordo com os resultados desejados.

Baseado no exposto surge a seguinte questão de pesquisa: - Qual a importância de um sistema de Controle Interno aplicado à gestão pública na Superintendência Municipal de Trânsito, considerando os fatores de eficiência e eficácia de uma Gestão Estratégica?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho foi de analisar a importância do Controle Interno como gerenciamento organizacional na Superintendência Municipal de Trânsito da Cidade de Boa Vista-RR.

1.4 Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste trabalho acadêmico:

1. Identificar, estrategicamente a aplicação do controle interno na Superintendência de Trânsito.
2. Analisar a importância do controle interno como ferramenta de apoio à Administração Pública e privada.
3. Refletir acerca das práticas dessa estratégia de gestão no âmbito do controle interno organizacional.

1.5 Justificativa

Segundo Cavaleiro (2005), ao longo dos tempos, os problemas sociais brasileiros vem se tornando cada vez mais crônicos, o que exige controles mais efetivos sobre a ação administrativa, pois os mecanismos de controle têm como função contribuir para a eficiência e eficácia da prestação de serviços públicos. Neste contexto, a sociedade passa a requerer uma nova ética e forma de administrar, com maior responsabilidade e transparência em cada fase do processo, elencando-se que a sociedade tem como expectativa um Estado mais ágil, mais eficiente e mais eficaz.

Para tanto, é essencial que os colaboradores competentes assumam posição estratégica com o novo momento histórico.

Diante do exposto compreende-se que o Sistema de Controle Interno tem a missão de propiciar ação preventiva por meio de averiguações e orientações antes que atos ilícitos ou falhas possam atentar contra os princípios que orientam a Administração Pública, como é o caso: legalidade, legitimidade, moralidade, publicidade, impessoalidade, economicidade e eficiência, evitando com isso os desvios de finalidades.

Dessa forma o objeto de estudo deste trabalho constituiu-se em analisar a importância de um Sistema de Controle Interno aplicado à Superintendência Municipal de Trânsito na cidade de Boa Vista, considerando os importantes fatores de eficiência e eficácia na Gestão Pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Chiavenato (2000) deduz que a ciência da Administração se apresenta da mesma forma como a palavra Controle denota uma das quatro funções da Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle. O autor citado indica que o processo de controle opera-se com a dinâmica da organização e compreendem o planejamento e a fixação dos meios, a execução das atividades planejadas e a avaliação constante e/ ou periódica da atuação.

Dessa maneira, evidencia-se que sem controle não há administração, pois, os quatro elementos da interação dinamicamente, sendo dependentes entre si, e constituem um processo de permanente aperfeiçoamento.

Neste posicionamento, a função do controle é substancial para acompanhar a dinamização de programas e identificar suas falhas e desvios, verificando a adequada aplicação das normas e princípios adotados e investigar o nível das operações realizadas. Assim, exige a atuação descentralizada voltada para a implementação de planos e programas, para que as metas e objetivos previamente delineados sejam concretizados.

Na concepção de Cruz (2003), controlar um objeto requer canalizar seu comportamento de modo a obter um resultado desejado e/ ou pré-estabelecido. Possibilita-se perante essa colocação assimilar que controle é definido como a fiscalização em relação às atividades das pessoas, órgãos ou produtos para que tais fundamentos não se desviem das normas estipuladas.

Segundo Meirelles (2005), a expressão controle em administração pública, é a constituição de vigilância, orientação e acompanhamento que um Poder, órgão ou autoridade impõe sobre a conduta funcional de outrem, onde, a ausência de controle colabora a não adaptação das estratégias, ocasionando desperdício e mau emprego dos recursos públicos, facilitando inclusive, a prática de politicagem e obrigando a sociedade a suportar com as consequências.

No âmbito atual, a Administração Pública tende a deambular do modelo burocrático para o gerencial, que é proporcional às mudanças ditas a cada realidade e época. A diferença entre a Administração Pública gerencial e a burocrática nesse aspecto

corresponde à forma de controle, deixando de atuar somente nos processos, mas também integrar-se no foco dos resultados, identificando o cidadão como padrão do conjunto de serviços ofertados.

2.1 Sistema de Controle Interno

Na administração pública Ferraz (1999) explica que se não houver controle, os rumos não são avaliados, os objetivos essenciais ficam alocados em segundo plano, há desperdício e gargalos no uso dos recursos.

O controle interno é, conforme Ferraz (1999), o cumprimento das próprias atividades exercidas pelos seus órgãos, de acordo com a lei vigente, segundo as necessidades do serviço e as exigências técnicas e econômicas de sua concretização.

Neste parâmetro assegura-se que à administração pública o controle interno pode ser definido como o conjunto de atividades, planos e estratégias integradas utilizando-se com vistas a garantir que os objetivos dos órgãos e entidades da Administração Pública sejam alcançados, de forma legal, e sem abusos.

O sistema de controle interno é dotado de uma estrutura complexa, e se define como o conjunto de unidades técnicas, articuladas a partir de um órgão central de coordenação, orientada para o desempenho das atribuições de controle interno indicados na Constituição e normatizada em cada nível de governo.

Ferraz (1999) indica que há muito tempo o conceito de controle interno, especialmente na área pública, vem sendo entendido como um método de auditoria e não como um conjunto de atividades gerenciadas articuladamente sob a égide de um órgão com esta incumbência. Interpreta-se então que o papel do controle é parte integrante do processo administrativo e a função auditoria é parte indissociável do ato de controlar.

Ferraz (1999) advoga que o controle interno é componente decisório à auditoria, sendo importante para os gestores e os auditores, vinculando que o principal papel de uma auditoria interna é garantir, para os dirigentes da entidade, que os controles internos estão funcionando adequadamente, porém que qualquer natureza de falha é iminente. Considera que quanto maior o risco e a incerteza, mais importante será a investigação sobre o funcionamento pertinente dos

controles internos impostos, não havendo assim como dissociar o controle interno da ação de administrar ou gerenciar.

Wanderley (2011) científica quanto à adequação dos controles internos para uma organização e todos os envolvidos. Fundamenta que o controle pode ser entendido como a fase final do processo sequencial administrativo, da qual consiste em comparar a realidade com o previsto e/ ou aproximado, analisando-se criticamente os fatos, coletando e admitindo hipóteses plausíveis do complexo cenário, visando garantir a continuidade e a integração da empresa.

No que diz respeito à atuação no tempo Wanderley (2011) condiciona que o controle interno pode e deve atuar antes e durante o planejamento realizado, aumentando-se a probabilidade de se garantir a legitimidade organizacional frente aos desafios internos para em seguida expor-se aos externos, de preferência, envolvendo a força coletiva organizacional.

Mediante o exposto elenca-se que o controle interno não pode ser visto como auditoria, que geralmente age de forma esporádica e com foco de atuação na área privada mais especificamente. Na condição de caracterizar-se como atividade permanente, a controladoria almeja oferecer alternativas para melhorar o desempenho das atividades de cada setor da administração pública, onde a melhoria contínua possa ser uma constante.

2.2 O Controle Interno e o Controle Externo

Para Malhota (2001), a existência de um adequado sistema controle interno é de extrema importância para a administração pública e em particular para o controle externo. A respeito da repartição pública, essa caracteriza um instrumento de grande importância na detecção de falhas operacionais dos procedimentos adotados e na manutenção da integridade da entidade.

O controle interno é de extrema importância ao controle externo, pois possibilita um exame prévio da situação do estabelecimento auditado, na qual os sistemas de controle externo e interno devem se complementar numa única relação operacional, considerando que o controle interno torna-se suporte do externo por meio da fácil acessibilidade ao fluxo de informações e acompanhamento das contas públicas. A interação é importante principalmente quando há ocorrências questionáveis, irregularidades e desvios constatados durante a execução dos programas governamentais.

O Controle Externo, nos parâmetros do art. 70 da CF/88, foi publicado com objetivo de realizar fiscalização de âmbito contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial em todo campo da administração pública, mas sem destacar que tal atividade encontra-se atribuída ao Poder Legislativo por meio das Cortes de Contas. (BRASIL, 1988).

Os controles interno e externo, munem-se de estratégias que, para Araújo (1998), consistem na comparação entre uma ocorrência encontrada e um dado critério, ou ainda, é a mensuração entre o fato ocorrido e o que teria de acontecer. Assim, pode-se inferir então que auditoria é uma agregação de recursos técnicos direcionados sobre determinada ação, almejando autenticar se os relatórios e as informações, decorrentes dos fatos, são adequados e justos e se esses foram ou são realizados em homogeneidade com as normas, regras, orçamentos e objetivos previamente eleitos.

Percebe-se que a maioria dos casos de politicagens nas contas públicas ainda ocorre por deficiência, ou pela própria inexistência, do controle interno nas organizações, o que se dá a plenitude da missão substancial desse controle, tanto na prevenção, quanto na descoberta de fenômenos ilícitos.

O controle para Wanderley (2003) se comporta como imposição de reforço de referência positiva e retificação de atitudes, no caso de resultados não desejados, são necessários como instrumento que auxilie os gestores a desenvolverem ações oportunas. Requer a obtenção de informações que possibilite a mensuração e avaliação do resultado face ao planejado.

Castro (2004) intercede que os controles sistemáticos aplicados às organizações públicas decorrem de forças constitucionais, leis, decretos e regulamentos que vem adaptando-se à evolução da própria Administração Pública e, essa por conseguinte, às necessidades e expectativas sociais agregadas às inovações tecnológicas, com ênfase no controle *a priori* dos procedimentos e recursos limitados, baseado no contexto da administração gerencial, em substituição ao modelo burocrático e menos sensível às mudanças regulamentadas por agentes externos.

Castro (2004) demonstra que na Administração Pública, que o controle pode ser aceito também como competência legal de avaliação, orientação que um, órgão ou autoridade posiciona sobre a conduta funcional do outro. O art. 13 do Decreto Lei nº 200/67, declarou o controle como sendo um dos princípios fundamentais à Administração Federal e demarca que o controle das atividades da Administração Federal deve ser exercido em todos os níveis e em todas as instituições.

Assegura Castro (2004) que constituem Controles Internos a soma de atividades, planos e estratégias interligadas utilizando dimensionadas a solidificar os objetivos traçados dos órgãos e entidades da Administração Pública.

Pela definição de Controle Interno anteriormente exposta, pode-se observar a amplitude de seu significado que, em verdade, inclui uma série de procedimentos bem definidos que, conjugados de forma adequada, asseguram a fluidez e a organização necessárias para obtenção de algo sólido.

O controle tem significado em relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, que seja administrativo ou gerencial. Dessa maneira, o controle não é algo sem identidade ou indefinido, mas um dado físico que avalia uma função observável.

Adotando-se o Controle Interno como estratégia administrativa, é plausível afirmar que esse abrange o planejamento da organização e de todos os métodos e procedimentos aplicados às diretrizes administrativas.

O posicionamento crítico de Castro (2008) firma que o controle administrativo manifesta-se pelas ações centradas aos atos prévias aos atos praticados para dar tutela aos administradores públicos, bem como por meio do acompanhamento físico das etapas realizadas para garantia dos resultados estipulados.

A Constituição Federal, expressa no artigo 70 que o Controle Interno ocorre quando a própria administração opera à inspeção sobre seus atos, derivando-se do poder hierárquico que a organiza. É a forma que a Administração possui para verificar a regularidade e a legalidade dos próprios atos, no âmbito de ser ater aos princípios da legalidade e da supremacia do interesse público.

De acordo com Wanderley (2011), administrativamente, o Controle Interno é uma ação que procura diagnosticar e corrigir o perfil avaliado de determinado processo, atividade ou sistema, mediante comparação com padrões já estipulados.

Nesse sentido o controle consiste num conjunto de práticas que visam assegurar a qualidade da informação, contribuir para a economia, eficiência e eficácia dos processos organizacionais.

2.3 Escopos do controle interno

De acordo com Castro (2008), a função do Controle Interno é processar sistematicamente, como uma dinâmica de auxílio para o administrador público e instrumento de tutela e defesa do cidadão, declara ainda, que o controle colabora para com as metas sociais da organização pública sejam alcançadas e que as ações sejam realizadas de forma econômica, eficiente e eficaz.

Significa que o Controle Interno destaca como objetivo maior, a segurança do patrimônio, bem como gerar-se com qualidade no atendimento do objetivo. A partir de um baseado sistema de Controle Interno, procura precaver-se dos desvios de finalidade, perdas e desperdícios, visando garantir o cumprimento de normas administrativas legais.

A partir dessa concepção, Chiavenato (2000) realça que é possível concluir sinteticamente, que o dinamismo de controle visa não somente a prevenir, mas, também, a garantir e estruturar os investimentos dos recursos públicos. E, ainda, considerando que a Administração Pública deve rigorosamente atender aos fins para os quais o Estado foi elaborada, privilegiando-se a necessidade contínua

incidência do controle sobre toda e qualquer atividade administrativa de natureza pública.

Na prescrição geral, um ajustado sistema de Controle Interno, tem de possuir os seguintes objetivos básicos, para atender aos interesses da organização.

- Processar informações angariando valores à tomada de decisões;
- Criar um ambiente de motivação de respeito mútuo e a obediência às políticas da administração;
- Tutelar os operacionais;
- Adaptar a eficiência e eficácia operacional à necessidade imposta.

Tabela 1- Características de Controle Administrativo.

CONTROLE ADMINISTRATIVO
COMPREENDE:
- Plano organizacional - Procedimentos e estratégias
OBJETIVA
- Auxiliar ao processo decisório - A eficiência operacional - Examinar a conveniência da oportunidade dos projetos

Fonte: Elaboração do autor

2.4 Limitações do controle interno na administração pública

De acordo com Kaplan & Norton (1997) o Controle Interno mesmo se revelando como um inibidor de erros não é infalível e pode sofrer limitações que prejudicam o bom andamento dos seus trabalhos, acarretando danos ao processo de avaliação de desempenho da organização.

Um sistema de Controle Interno eficaz, não dimensionando a excelência em ser administrado, pode oferecer à gerência apenas uma segurança tolerada e temporária e não abrangendo sobre o alcance dos objetivos da organização ou sobre a sua sobrevivência, à medida que disponibiliza informação gerencial sobre o desempenho da entidade ou sua ausência, atribuídos ao alcance dos objetivos postos. No entanto, o Controle Interno não pode formalizar uma administração especificamente ruim numa boa administração, pois as mudanças nas políticas ou programas governamentais, as condições demográficas ou econômicas estão além do controle da gerência e podem solicitar um replanejamento.

2.5 Arquétipos Organizacionais

O mundo atual segundo Kaplan & Norton (2000) caracteriza-se pelos alavancamentos tecnológicos e científicos, velocidade das comunicações, globalização da economia, redução das barreiras econômicas, alta competitividade e instantâneas mudanças no ambiente externo.

Chiavenato (2000) considera que nos últimos séculos, as mudanças foram documentadas por mudanças profundas no sistema produtivo, ocasionando impactos econômicos, sociais e ambientais. Essas transformações que se perpetuam até os dias atuais marcam a história sob a estratificação da sociedade industrial, da informação e do conhecimento.

Ainda, na concepção de Chiavenato (2000) explica-se que a sociedade industrial, ao final do século XIX e meados do século XX, foi qualificada pela produção em massa, onde imperou a centralização administrativa padronizada, alta rigidez hierárquica e modelo autocrático de gestão. Assim, as organizações àquelas épocas predominaram por aplicar rigoroso controle central, por meio de grande

departamentalização funcional. A estratégia era desenvolvida pelo conselho diretivo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle.

Assim, por sua vez, Chiavenato (2000) elenca que a sociedade da informação originou-se com a mudança do padrão de dependência da economia anteriormente vinculada às máquinas da sociedade industrial para aquela mais vinculada à informação.

No campo filosófico o homem vinha progressivamente atribuindo novos valores à sua forma de pensar o mundo, desfazendo-se de uma visão mecanicista e cartesiana da realidade e evoluindo para uma abordagem holística do mundo que ora se apresenta, precisando-o como um conjunto interligado onde os fenômenos biológicos, físicos, sociais, econômicos e ambientais são interdependentes e ao mesmo tempo complexos.

No ambiente organizacional e empresarial essas mudanças demandaram na inserção de uma nova cultura organizacional de âmbito participativo. É onde se verifica-se crescente valorização do trabalho multidisciplinar e enumeração dos princípios da Qualidade Total voltados para a necessidade e expectativa do cliente, a qualidade intrínseca, o custo e o tempo de resposta, respectivamente como forma de mensurar o desempenho da empresa.

Chiavenato (2000) deduz que a sociedade do conhecimento, privilegia o conhecimento como exclusivo fator de produção e alavancador da economia. Para esse autor é nesse momento que as organizações começam a entender a diferenciação e exploração dos seus ativos intangíveis, para conquistar a fidelidade do cliente, mas que esse fator exige constante inovação de produtos e/ou serviços, estudo de campo, tecnologia de análise da informação e qualificação contínua dos colaboradores.

Empresas começam então a praticar um modelo de cultura organizacional holística, ligadas a uma visão não individualizada do todo e que consideram relevantes os aspectos de clareza de objetivos, participação e cooperação de todos, relação profissional interdisciplinar, dinâmicas criativas de resolução e prevenção de conflitos, entre outros contextos.

2.6 Modelos de Gestão

Na ótica de Chiavenato (2000) a evolução dos modelos organizacionais originaram-se a partir que o cenário mercadológico foi sendo sustentado por processos mais descentralizado ao ponto de poucos perceberem que essa estratégia à parte era que determinava por enquanto o estado hegemônico de uma dada empresa como influencia aos destinos do próprio mercado, conforme demonstra:

Gestão motivada por custo – este sistema, foi tido como uma potencialidade para o ambiente empresarial vivenciado na sociedade industrial. Aqui valorizavam-se os operacionais tangíveis, cujos indicadores faziam por transparecer o desempenho financeiro das empresas, como: demonstrativo do fluxo de caixa, balanço patrimonial, margem de contribuição, entre outros.

Gestão orientada por resultados– surgiu no momento de rápidas transformações tecnológicas, cujo mercado já tinha se tornado bastante competitivo. Acompanhar as inovações era uma ordem às empresas que pretendiam continuar existindo no mercado. A inserção de diferenciações à produção e geração de serviços flexibilizava as organizações para preparar seus colaboradores para os iminentes desafios impostos, pois cada fase gerava um resultado imprescindível aos demais. A prevenção e combate aos desperdícios, a redução dos estoques, a otimização de eixos de produção, recursos econômicos e capital intelectual denotam alguns exemplos de resultados.

Gestão orientada para a estratégia – partiu da visão de que na sociedade do conhecimento a vantagem competitiva multiplicam os recursos intangíveis, da qual pode ser chamada de capital intelectual a ser empregado no conjunto de serviços internos da organização que por sua vez não se diversifica dos objetivos traçados. Esse fator realçou que quanto maior a participação mais elevada será a otimização dos ciclos e, por conseguinte da qualidade dos produtos e serviços.

2.7 Disponibilizar a Estratégia em Tarefa de Todos

Concebe Ferraz (1999) que este princípio impõe às organizações aconselhadas para a estratégia, a imperiosidade de que todos os clientes internos conscientizem-se da estratégia e empreguem suas competências de modo a evoluir para o seu sucesso. Entretanto, alguns estudiosos refletem acerca dessa propagação estratégica em todo o ambiente organizacional, como autêntico risco transpor informações estratégicas para o concorrente, mas ocorre que as metas tornam-se impossíveis de serem alcançadas se o efetivo desconhece o processo inteiro.

A esta realidade tem-se o top down como melhor canal de esclarecimento das estratégias a serem postas em ação, que inicia-se com qualificação e requalificação constante de todos envolvidos nos fluxos de produção, onde, primeiramente as problemáticas internas possam ser solucionadas.

2.8 Transformar Estratégia em Processo Contínuo

Conforme Kaplan & Norton, (2000) a maior parte das organizações trabalha seu ciclo administrativo com base no orçamento e no plano operacional. Fontes de pesquisa alertam que aproximadamente 85% dos grupos gerenciais investem menos de uma hora mensal refletindo estratégias inovadoras e ou diferenciadas, pois as empresas que assim o fazem, empregam-nas pela gestão integrada.

Este fato demonstra que um progresso que deambulou com as organizações esforçando-se em integrar a estratégia ao sistema orçamentário e que, na posterior fase usufruiu-se da soma dos valores dispostos, para aferir as estratégias, onde destacou-se também a inclusão do chamado aprendizado contínuo e coletivo, detectando-se que a criação de um ambiente de estímulo à produção é imprescindível, este foi um efeito avassalador oriundo do canal das reuniões postas.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este estudo caracterizou-se por meio de pesquisa exploratória e qualitativa, pois de acordo com a visão de Malhotra (2001) a pesquisa exploratória é aplicada em eventos científicos dos quais é imperioso definir o problema com maior precisão, identificar estratégias relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa atribuir uma ou mais abordagens.

Entretanto, no que tange a esse respaldo, há o esclarecimento de que para se obter o resultado da pesquisa alvo, é necessário que se faça uma análise de dados para sistematizar os conteúdos, por meio de entrevistas, questionários e/ou formulários que são imprescindíveis para a complementação da pesquisa, podendo qualquer um desses ser utilizado isoladamente.

Para esse mesmo segmento Cervo & Bervian (2002) declaram que na pesquisa exploratória tem-se o objetivo de familiariza-se com o fenômeno ou obter nova percepção de um mesmo assunto à medida que se elaborem novas ideias, recomendando seu emprego quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

De Andrade & Lakatos (2007) por sua vez indicam que a técnica de pesquisa pode ser feita por meio documental direta e indireta, observação direta intensiva, entrevista, observação direta extensiva apontando-se que há nesse último vantagens como: economia de tempo, abrange-se o maior número de pessoas e área geográfica simultaneamente e, desvantagens como: percentagem pequena dos questionários que voltam, grande número de perguntas sem resposta, não pode ser aplicada a pessoas analfabetas, impossibilita ajudar o informante em questões mais compreendidas, até exigir um universo mais homogêneo que nem sempre pode ser solidificado.

A esta finalidade Barros (2007) especifica que a coleta de dados corresponde à fase da pesquisa em que se questiona a realidade encontrada e se obtém dados pela aplicação de técnicas.

Para que o presente trabalho alcançasse os objetivos, foram amparados por estudos qualitativos, em função da necessidade de identificação de informações relacionadas a pessoas e dados informativos. Trata-se de uma pesquisa científica,

onde, foi optado por um estudo qualitativo onde se apresenta informação formativa. O motivo do uso da análise e da abordagem foi devido às características da organização.

Cervo & Bervian (2002) acrescentam que o método qualitativo manifesta-se pelo emprego da qualificação, na coleta de informações ou no tratamento dessas por meio de técnicas objetivas, iniciando-se pelas mais simples às mais complexas. Admite-se então que há a possibilidade de processar níveis diferentes de aprofundamento acerca de um assunto alvo e enfoques específicos conforme o objeto de estudo a fim de manter a qualificação do pesquisador.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

A coleta de dados deu-se partir de estudos teóricos e a realização de entrevistas junto aos funcionários do estabelecimento municipal.

Foi desenvolvida uma busca exploratória de dados secundários, visando obter um aprofundamento no assunto. Deste modo, foram consultadas diversas bibliografias para desenvolver a fundamentação teórica, ressaltando que é um processo essencial para auxiliar no esclarecimento das dimensões que envolvem o problema de pesquisa, além de indicar a melhor forma para a elaboração e concretização de todas as etapas do trabalho de pesquisa.

Em um segundo momento foi realizada entrevista junto à grande parte dos funcionários da Superintendência de Trânsito, já que há aproximadamente 10 colaboradores lotados no referido Departamento que estão cedidos nas demais secretarias do respectivo município para identificar quais as formas de controle instituída na instituição e os atributos relevantes sob a ótica dos mesmos.

Conforme Malhotra (2001), tal técnica é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, estilos e sensações subjacentes sobre um tópico.

À mesma segmentação De Andrade & Lakatos (2007) expressam que à pesquisa estruturada elenca-se que o entrevistador segue um roteiro previamente

estabelecido, na qual as perguntas feitas ao indivíduo são pré determinadas e, se realizam de acordo com a elaboração de um roteiro, em que é efetuada preferencialmente com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

Cervo & Bervian (2002) lembra que tudo deve ser analisado e planejado, a fim de que as fases da pesquisa se processem normalmente, sem riscos de surpresas desagradáveis, tornando o posicionamento científico do autor fidedigno.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A pesquisa foi aplicada junto à Superintendência Municipal de Trânsito localizada na BR-174, km 496, Nova Cidade.

A Superintendência Municipal de Trânsito é um órgão que presta serviços à sociedade por meio da educação para o trânsito, fiscalização e engenharia de tráfego, onde esta é encarregada de administrar as receitas advindas das atuações repressivas à educação e revitalização asfáltica, entre outros dentro de sua circunscrição, e ainda gerenciar a prevenção primária da criminalidade e violência urbana e trânsito, visando entre outros reduzir o índice de criminalidade e a aplicar a medição de conflitos, protegendo os bens, serviços e Instalações do Município, considerando que este ente público possui convênios como inúmeros estabelecimentos públicos como o próprio Departamento Estadual de Trânsito do Estado de Roraima.

3.3 População e amostra ou participantes do estudo

Para amostra, A pesquisa foi realizada com os servidores da Superintendência Municipal de Trânsito da Cidade de Boa Vista-RR diretor, que é composta, atualmente, por 15 servidores atuando diretamente no órgão, pois, há aproximadamente cerca de 10 colaboradores lotados neste departamento mais que encontram-se cedidos às demais secretarias do município supracitado, do quais não participaram da aplicação da entrevista.

Os servidores da Diretoria estão divididos em gerências e núcleos, conforme tabela abaixo.

Tabela 2-Distribuição de funcionários na Superintendência

SETORES DEPARTAMENTO	QUANTIDADE FUNCIONÁRIOS
Direção	01
Educação para o Trânsito	02
Recursos Humanos	06
Informática	05
Almoxarifado	01
Colaboradores cedidos	10
Total	25

Fonte: Elaboração do autor

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado para coleta de dados correspondeu a um questionário que, segundo Malhotra (2001) é uma técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de numa série de perguntas escritas ou verbais que um entrevistador deve responder, sendo o mesmo vantajoso devido sua padronização e rapidez de aplicação.

À coleta de dados Cervo & Bervian (2002) prescrevem que a coleta de dados aparece como uma das tarefas características da pesquisa descritiva e defendem que para viabilizar essa importante operação da coleta de dados, são utilizados como principais instrumentos, a observação, a entrevista, o questionário e o formulário e alertam que o pesquisador tem a faculdade de munir-se de todas

essas opções ou mesmo uma única, desde que sua constituição de fato se demonstre técnica específica substancial a dada finalidade e ainda promova uma ou mais contribuições à(s) organização(ões).

Andrade & Lakatos (2007) advertem que nem sempre é possível prever todas as dificuldades e problemas decorrentes de uma pesquisa que envolva coleta de dados, havendo riscos de questionários não funcionarem, as perguntas serem subjetivas, ambíguas, equivocadas, inviável, determinando ao pesquisador a missão de aplicar um pré teste para evidenciar possíveis erros permitindo a reformulação da falha no questionário definitivo.

Na síntese o processo de coleta de dados pertinente a este trabalho foi submetido a um pré teste, que denota um teste do questionário com uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Caso fosse verificado no pré teste que algumas questões não foram bem compreendida pelos entrevistados ou que a ordem das questões deveriam ser trocadas para facilitar a aplicação, então se for o caso reformula-se o questionário para a montagem da versão final do mesmo, o que, para esta realidade não se fez necessária.

Para Andrade & Lakatos (2007) conduz-se que a coleta de dados pode ser utilizada com todos os segmentos da população, tais como: analfabetos ou alfabetizados, o que torna mais potencial o fornecimento de uma amostragem mais ampla da população geral, porque neste caso não há sequer a necessidade de o entrevistado saber ler ou escrever, mas sim maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira distinta, especificar a incógnita de algum significado, como garantia de estar sendo bem compreendido, mas exigem do pesquisador por exemplo o controle eficaz sobre a situação da coleta de dados.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O procedimento utilizado na coleta de dados diz respeito a um questionário que, segundo Malhotra (2001) é uma técnica estruturada para coleta de dados, pela qual consiste de uma série de perguntas escritas ou verbais que um entrevistador deve responder, sendo o mesmo vantajoso devido sua padronização e rapidez de aplicação.

À operacionalização de pesquisa foi constituída por duas etapas: a etapa Exploratória Qualitativa e a etapa Exploratória Quantitativa. O método de abordagem aplicado foi o dedutivo, que segundo Pasold (2003), baseia em dimensionar uma formulação geral para em seguida buscar as fragmentações do fenômeno de modo a sustentá-lo.

A esta realidade Andrade & Lakatos (2007) depreendem quanto à padronização dos procedimentos e análises no que tange à observação do pesquisador, e que esses podem ser expressos em crítica interna e externa. A crítica externa é feita sobre o significado, a importância e o valor histórico do dado ou informação obtida por vários meios. A crítica interna por sua vez é aquela que aprecia o sentido e o valor do conteúdo.

Assegurando-se frente a estes requisitos, partiu-se da concepção de que o Estabelecimento em questão tem o dever de estabelecer políticas administrativas que preceituem a melhoria contínua à sua finalidade prescrita, pela qual, inicialmente foi desenvolvida uma busca exploratória de dados secundários, visando obter um aprofundamento no assunto.

Deste modo, foram averiguadas diversas bibliografias devidamente conceituadas para o desenvolvimento da fundamentação teórica, ressaltando que se tratou de um processo essencial para auxiliar no esclarecimento das dimensões que envolveram o problema de pesquisa, além de melhor aproveitar os posicionamentos críticos à elaboração e concretização de todas as etapas deste trabalho de pesquisa.

Em um segundo momento foram realizadas pesquisas na estrutura de controle interno organizacional da Superintendência, para obter informações sobre as

formas e diretrizes empregadas no controle da instituição, pela qual que englobam os recursos humanos e materiais.

Já num terceiro momento foram aplicadas entrevistas em profundidade com alguns funcionários para identificar quais as formas de controle instituída na instituição e os atributos relevantes sob a ótica dos mesmos.

O caráter social da dedução revelou-seno objetivo de se procurar contribuir com a identificação de gargalos, a prevenção desses e a contribuição à melhoria contínua no controle interno do departamento no âmbito da gestão administrativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Superintendência de Trânsito, situada no Distrito Industrial na cidade de Boa Vista, capital do Estado de Roraima, conta com os serviços de 15 (quinze) funcionários, sendo todos esses municipais e estando regidos pela Lei de número 458/1998, do qual determina a plenitude jurisprudencial dos servidores da prefeitura Municipal de Boa Vista, órgão esse que está subdividido em 6 (seis) departamentos: Direção, Educação para o Trânsito, Recursos humanos, Informática e Almoxarifado.

Os dados coletados caracterizam o nível de conhecimento e satisfação acerca do trabalho que cada profissional realiza nessa instituição, ou seja, o instrumento de pesquisa possibilitou depreender que a maior parte dos servidores tem ciência de suas responsabilidades associadas ao desenvolvimento de seus serviços e usufruem de requalificação profissional constante na área de administração, tecnologias da informação e jurídica.

No ato da entrevista, foram feitas ao todo 10 (dez) perguntas a todos esses funcionários acerca do conhecimento da importância de seus serviços. A entrevista foi conduzida com um posicionamento crítico por parte do pesquisador com relação ao modelo de gestão interna praticada na Superintendência de Trânsito, identificando se essa existe, se há gargalos na gestão de serviços, se a tomada de decisões internas é centralizada ou descentralizada, bem como o nível de transparência pública no que couber legalmente, já que se trata de uma instituição que trabalha especificamente com a inserção de multas de trânsito no sistema das três esferas governamentais.

Na percepção dos envolvidos perante o instrumento aplicado, manifestou apreço às atribuições que desenvolvem, mesmo que vez e outra se sintam controlados ou pressionados a atenderem um fluxo crescente de ofícios, pois se esse não for cumprindo dentro de um prazo legal a finalidade não alcançada e a arrecadação é ceifada.

Mediante os resultado da pesquisa elencado identificou-se que o modelo de gestão interna é descentralizado, haja vista que é considerável a participação dos

funcionários no processo de tomada de decisões, característica essa que possibilita praticar-se a visão sistêmica e holística perante um desafio dado.

Salienta-se que este trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema, muito mas, na concepção desse presente, se está no início de uma grande posicionamento reflexivo acerca do assunto. Verificou-se mediante abordagem bibliográfica que ainda não se tem, nos dias de hoje, construções doutrinárias abrangentes sobre o assunto. O tema ainda necessita de discussão e de ampla aplicação prática, haja vista o acelerado crescimento demográfico da cidade de Boa Vista e, por conseguinte, a necessidade do departamento dimensionar a sua estrutura de serviços, respectivamente.

Tabela 3 - Resultado geral da pesquisa de campo realizada junto aos entrevistados

1 - Grau de motivação		
Muito	pouco	desmotivado
11	03	01
2 - Remuneração Compatível		
Sim	não	não sabe
08	07	00
3 - Meios necessários ao desempenho da função		
Básico	suficiente	completamente
01	11	03
4 - Requalificação profissional		
Não frequente	frequente	muito frequente
00	15	00
5 - Conhece a responsabilidade e função de seus serviços?		
Pouco	bastante	não conhece
00	15	00
6 - Conhece toda a gestão interna		
Muito	pouco	não conhece
15	00	00
7 - Padrão de conduta ética		
Conhece muito	conhece pouco	não conhece
11	02	02
8 - Reação à novas funções		
Apresenta dificuldade	adapta-se	resiste
04	08	03
9 - Participa de decisões internas		
Sim	não	poucas vezes
11	02	02
10 - Capacidade na resolução de problemas		
Boa	apresenta dificuldade	pouca
11	04	00

Fonte: Elaboração do autor

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O controle interno tipificado pela Constituição da República e pela legislação infraconstitucional especifica a concepção de um sistema de controle interno, haja vista que também destaca uma atuação integrada dos recursos envolvidos na atividade administrativa.

No campo da Administração Pública, o controle interno propaga-se neste contexto com maior intensidade que as demais estratégias de controle da Administração, pois impõe a estrutura de controle interna do ato administrativo, ou seja, possibilita uma verificação do resultado almejado na origem de sua formação.

Neste âmbito, o objetivo geral foi concretizado por meio de pesquisa sobre o controle interno dentro da administração, investigando-se sobre seus objetivos, princípios constitucionais, associados dados coletados junto à Superintendência de trânsito.

Quanto à problemática abordada, conclui-se que na percepção da minoria dos não motivados que faz-se necessário a participação desses nas decisões mais complexas, associada à a ascensão remuneratória, já que praticamente todos são requalificados constantemente, o que, mesmo assim possibilita ao entrevistador compreender que há o usufruto da qualidade de vida nesse ambiente de trabalho, onde as relações humanas são plenamente satisfatórias.

Também tomando como base as respostas dos questionamentos feitos aos membros da Superintendência de Trânsito, se conclui que os trabalhos feitos por esses reflete a crescente demanda do fluxo de veículos na cidade de Boa Vista e, por conseguinte o alavancamento de ocorrências de infrações de trânsito, cujas notificações tem de ser adicionadas ao sistema para se transformarem em multas, dados os prazos legais de defesa.

Para tanto, é substancial transformar as estratégias em tarefa de todos por meio da: Comunicação, educação Desenvolvimento de objetivos pessoais e das equipes e até estabelecendo-se um sistema de incentivo e recompensa dentro da abrangência lícita.

Para incorporar a consciência estratégica em todos colaboradores desta Superintendência de Trânsito deve ser implementado programa de divulgação e educação, utilizando as diversas técnicas de comunicação, bem com é o caso do

contato pessoal, reuniões, rede intranet, relatórios, entre outras ferramentas. Em relação ao desenvolvimento de objetivos pessoais e da equipe recomenda-se a reativação do Gerenciamento de Desenvolvimento de Pessoal – GDP, integrando-o a um modelo de gestão estratégica.

As propostas de aplicação dos modelos de gestão estratégica baseadas em inovações contínuas, para uma organização pública municipal como a Superintendência Municipal de Trânsito coincide com as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente externo, com a aceleração do crescimento demográfico na capital do Estado de Roraima e as necessidades dos cidadão de ir e vir nesses tempos de paz, cuja prática diversa do Código de Trânsito Brasileira requer a intervenção do agentes encarregados de aplicar a lei, o que resulta no aumento do número de infrações a serem processadas pela Superintendência de Trânsito ou ainda buscando-se a prevenção primária da criminalidade e violência urbana e trânsito.

As políticas públicas do município de Boa Vista/RR por meio dessa organização e em sua circunscrição encontram-se direcionando suas prioridades para a área social e estabelecendo metas rigorosas de cumprimento do orçamento fiscal, o que exige reposicionamento estratégico, cujo sucesso está atrelado a uma contínua mudança no modelo de gestão estratégica por exemplo.

A Superintendência Municipal de Trânsito de Boa Vista/RR como órgão público, não considera prioridade a lucratividade e sim a satisfação do cliente. Além disso, trabalha com orçamento público e não com recursos privados. Por esta razão sugere-se que seja adotada a estratégia baseada no cliente, selecionando um conjunto integrado de temas estratégicos, com o propósito de criar valores, à medida que atenda as expectativas e necessidades dos munícipes.

Contudo, é importante, ressaltar que as segmentações aqui tratadas não se esgotam denotam às referências de indicadores sobre Controle Interno mas, ao contínuo processo de mudança, especialmente em uma época em que inovações se manifestam praticamente como uma obrigação de acompanhar a complexa necessidade dos clientes.

Para que se obter sucesso, uma das principais recomendações é que os gestores adotem posturas de multiplicadores de mudanças, tornando-se juntamente com a sua equipe agentes capazes de modelar o ambiente de trabalho em local com estímulo à produção e processamento de serviços, onde dados possam ser

convertidos em valiosas informações compartilhadas entre os stakeholders à tomada de decisão em épocas de incertezas, prevenir desperdícios, precaver gargalos nos ciclos organizacionais, à medida que o aprendizado contínuo e desprovidos de impregnações ideológicas, pois todos terão de ter interesse a execução de cada tarefa e função, na prática consciência estratégica e cujo resultado final sejam a soma de cada talento, respectivamente.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inaldo Paixão Santos, **Introdução à Auditoria**: Breves apontamentos de aula. Salvador: Associados, 1998.

BARROS, A.J.DA S. **Fundamentos da metodologia científica**: São Paulo: Senior, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em <http://www.interlegis.gov.br>.

CAVALHEIRO, Jader Branco. **A Organização do Sistema de Controle Interno Municipal**. 3. ed. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRCRS), 2005.

CASTRO, D. P.; GARCIA, M. **Contabilidade Pública no Governo Federal**. Guia para Reformulação do Ensino e Implantação da Lógica do SIAFI nos Governos Municipais e Estaduais como Utilização do Excel. São Paulo: Atlas, 2004.

CASTRO, D. P. **Auditoria e Controle Interno na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, Amado Luiz & Bervian, A. Pedro. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRUZ, F. da; GLOCK, J. O. **Controle Interno nos Municípios**. São Paulo, 2003 .

FERRAZ, Luciano de Araújo. **Controle da Administração Pública**: Elementos para a compreensão dos tribunais de contas. Belo Horizonte: Andamentos, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em Ação**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**, 5ªEd. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria & De Andrade Marconi, Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre, Boockman, 2001. 719 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

PASOLD, Cesar Luiz. **Prática da Pesquisa Jurídica**. 8. ed. Florianópolis: OAB/SC, 2003.

WANDERLEY, Carlos Alexandre Nascimento, 1975, **Auditoria** – Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2011. (Concursos).

ANEXOS

Anexo A – Roteiro da entrevista

ENTREVISTA - Roteiro

1. O (A) senhor (a) sente-se motivado em desempenhar as suas funções?
2. O (A) senhor (a) entende que a sua remuneração é proporcional ao que desempenhas?
3. Os recursos materiais são suficientes para que o (a) senhor (a) desenvolva os seus ofícios nesta instituição?
4. A instituição oferece requalificação constante no que diz respeito a novas tecnologias?
5. O (a) senhor (a) tem ciência da importância de seu trabalho nesta organização que presta serviços à sociedade?
6. O (A) senhor (a) tem conhecimento da gestão organizacional desta Superintendência?
7. Há a inserção de um padrão de conduta ética a ser seguida nesta instituição?
8. No momento em lhes são atribuídos novos ofícios, qual a sua reação perante os desafios?
9. O senhor participa da tomada de decisões nesta Superintendência?
10. No momento em que o (a) senhor (a) se depara com novos conflitos ou desafios, enfrenta-os e consegue solucioná-los?